المـال الذي يتحـرك

كيف تجعل رأس مالك يسترد نفسة مرّات عدة خلال السنة

(دليل عملي لصاحب المشروع الذي يربح... ولا يجد المال)



المال الذي يتحرك

كيف تجعل رأس مالك يسترد نفسه مرّات عدة خلال السنة

(دليل عملي لصاحب المشروع الذي يربح... ولا يجد المال)

مستوحى من نموذج المعادلة الذهبية CRIS

CRIS : طريقة ترى الربح داخل الزمن: كم مرّة يسترد رأس المال نفسه خلال السنة، وليس كم ربحنا على الورق فقط.

للمؤلف : مثنى النقيب

2025

مقدمة الكتاب

لو سألت أي صاحب مشروع :كيف مشروعك ؟

غالبًا سيجيبك برقم :نربح كذا …أو نخسر كذا.

الأرقام مهمة، لكن التجربة تقول إن كثيرًا من المشاريع سقطت وهي رابحة؛ لا لأن الربح كان كذبًا، بل لأن رأس المال كان يتحرّك بطريقة مريضة:

-مخزون متكدّس في المستودعات.

-عملاء يشترون اليوم ويدفعون غدًا …وغدًا لا يأتي.

-أقساط للبنك او ديون تطرق الباب كل شهر.

وصاحب المشروع يتساءل بصدق» :إذا كنا نربح …فأين يذهب المال؟«

هذا الكتاب ليس عن حيلة محاسبية جديدة ولا عن (معادلة سحرية)، بل عن طريقة مختلفة للنظر إلى المال:

- أن ترى رأس المال كشيء حيّ يتحرك ويدور ويسترد نفسه، أو يمرض ويجلس راكدًا في المخزن وفي دفاتر العملاء.

- وأن تسأل :(كم مرّة استرد رأس مالي نفسه هذه السنة؟ وكم جزءًا منه نايم لا يعمل؟)

من هنا جاءت فكرة (المعادلة الذهبية CRIS) في كتاب علمي أوسع؛ معادلة تجمع بين كم تكسب، وكيف تتحرك الأموال، وكم رأس مال ربطته في اللعبة، وفي أي زمن تحاول أن تفعل كل هذا.

في ذلك الكتاب قُدِّمت الفكرة في إطار أكاديمي، بمعادلات وتعريفات وملاحق رياضية .أما هذا الكتاب، فهو موجَّه لك أنت :لصاحب المؤسسات والمحلات والبقالات، وصاحب شركة المقاولات، ولمدير المصنع، والمستثمر الصغير، ولكل من يريد أن يفهم نبض ماله، بدون أن يغرق في الرموز والرياضيات.

لن نبدأ بنظريات، بل بحكايات:

- مشروع يربح …لكنه يختنق.

- مشروع يربح أقل …لكنه يعيش ويموّل نفسه بنفسه.

- منتج مربح على الورق …لكنه سجن لرأس المال.

- منتج هامشه أقل ...لكنه يفتح بابًا لدورات رأس مال لا تنتهي.

ثم نُظهر كيف يمكن لفكرة بسيطة أن تغيّر طريقة تفكيرك:

لا يكفي أن تسأل كم ربحت؟

اسأل معها :كيف عاش رأس مالي ليستحق هذا الربح؟ وكم مرّة عاد إليّ خلال السنة؟

هذا الكتاب لن يعطيك وصفة جاهزة لكل مشروع، لكنه سيعطيك عدسة ترى من خلالها مشروعك بوضوح:

-أين تتحرك أموالك بسرعة؟

-أين تنام بلا فائدة؟

-ما المنتجات التي يجب أن تعزّزها؟

-وما المنتجات التي يجب أن تتحرّر منها حتى لو كسرت سعرها؟

إذا خرجت من هذا الكتاب وأنت قادر أن تنظر إلى مشروعك وتقول:

أنا الآن أفهم أين يعيش رأسمالي وأين يموت ، فإن غاية هذا الكتاب قد تحققت.

الفصل الأول :

شركة تربح ...وتختنق

تخيّل شركتين في الشارع نفسه:

شركة ألفا:

- مبيعاتها 10ملايين في السنة.
- أرباحها الصافية :مليون.
- موظفوها كثيرون، معارضها ممتلئة، الإعلان شغّال، واسمها معروف في المدينة.

شركة بيتا:

- مبيعاتها 5ملايين فقط.
- أرباحها الصافية 400 :ألف.
- لا إعلان كبير، ولا مبنى فاخر، ولا لافتات مضيئة.

على الورق، تبدو ألفا أجمل:

- أرباح أكبر.
- حجم أكبر.
- حضور أكبر في السوق.

لكن عندما تقترب من الداخل، ستجد صورة مختلفة تمامًا:

في شركة ألفا:

- صاحب الشركة لا ينام بارتياح؛ رواتب كل شهر صداع.
- الموردون على الباب يطالبون بالسداد.
- البنك يلوّح بتسهيلات يجب تجديدها وسداد فوائدها.

- والعملاء :أجّلنا شهر كمان ...ظروفنا صعبة هذه الفترة.

في شركة بيتا:

- لا توجد أرقام خيالية، لكن التزاماتها مدفوعة في وقتها.

- مخزونها يتحرك بسرعة.

- لا تحتاج إلى البنك إلا نادرًا.

- وصاحبها يعرف تقريبًا متى يدخل المال ومتى يخرج.

إذا فتحت قوائمهم المالية، قد ترى العجب:

- ألفا لديها ربح مليون، لكنها تموّل جزءًا كبيرًا من هذا الربح بالديون القصيرة الأجل.

- بيتا أرباحها أقل، لكنها تسترد رأس مالها أكثر من مرة خلال السنة، دون اختناق.

السؤال هنا ليس :من يربح أكثر؟ «بل» :من يعيش رأس ماله حياة صحية أكثر؟.

في هذا الفصل سنستخدم قصة ألفا «و» بيتا لنفهم:

1. كيف يمكن أن تربح وتختنق في الوقت نفسه؟

2. ماذا يعني أن يكون عندك رأس مال راكد؟

3. ولماذا لا يكفي أن تنظر إلى الربح دون أن تنظر إلى سرعة دوران رأس المال؟

سنبدأ من الأشياء البسيطة:

-ماذا يعني أن يبقى المنتج 200يوم في المخزن؟

-ماذا يعني أن تنتظر العميل 6أشهر ليدفع؟

-ماذا يعني أن يكون نصف رأس مالك في مخزون لا يتحرّك؟

ثم نقف معك على السؤال الجوهري الذي سيلازمك طوال الكتاب:

هل أموالي تعمل معي ...أم أنني أعمل أنا فقط كي تبقى أرقامي جميلة على الورق؟

ومن هنا سنبني، خطوة خطوة، الطريقة التي تقيس بها حياة رأس مالك، قبل أن ندخل إلى كلمة «CRIS» نفسها.

الفصل الثاني :

أين تنام أموالك؟

قبل أن نفكر في تسريع حركة المال، علينا أن نسأل سؤالاً أبسط:

أين تنام أموالنا أصلاً؟

معظم أصحاب المشاريع يعرفون رقم المبيعات ورقم الأرباح، لكن قلة فقط يعرفون جواب أسئلة مثل:

- كم يساوي المخزون الذي لم يتحرك منذ أشهر؟
- كم عميلًا تأخر عن السداد أكثر من ثلاثين أو تسعين يومًا؟
- كم آلة، أو فرع، أو مشروع صغير استهلك مالاً ولم يعد ينتج كما كان؟

هذه الأماكن هي غرف النوم التي ينام فيها رأس مالك .قد تبدو الشركة نشيطة على السطح، لكن لو نظرت إلى هذه الغرف، ستكتشف أن جزءًا من رأس مالك يعيش حالة سبات.

2.1 وجوه رأس المال الراكد في المشروع اليومي

رأس المال الراكد ليس مصطلحًا معقّدًا؛ هو باختصار المال المدفوع الذي لا يعمل كما ينبغي.

يمكن أن يظهر في صور كثيرة، من أهمها:

.1 مخزون لا يتحرك:

- بضاعة اشتريناها بتفاؤل زائد، ثم اكتشفنا أن الطلب عليها أقل مما توقعنا.
- مقاسات أو ألوان أو موديلات لا يحبها الزبائن، لكنها ما زالت تحتل مساحة في المستودع.
- مواد خام محفوظة بكميات كبيرة خوفًا من الغلاء، لكنها تجلس شهورًا دون استخدام.

.2 مبيعات على الورق ...وفلوس على الطريق:

- فواتير صدرت، وبضائع خرجت، لكن العميل لم يدفع بعد.

- سجّلها علينا إلى آخر الشهر، ثم يأتي آخر الشهر ولا يأتي الدفع.

- هنا يتحول الربح من رقم جميل إلى رأس مال عالق عند الآخرين.

.3 أصول متعبة لا تعمل بكامل طاقتها:

- آلة في المصنع تعمل يومين في الأسبوع فقط، رغم أننا دفعنا ثمنها بالكامل.

- فرع لمحل في موقع ضعيف، يحتاج موظفين وإيجارًا، لكن دخله بالكاد يغطي تكلفته.

كل هذه الحالات تشترك في شيء واحد : رأس مال دفعناه، لكنه لا يعود إلينا بالسرعة والقوة التي نتوقعها.

<u>2.2 لماذا يعتبر الركود خطرًا حتى لو كنا نربح؟</u>

قد يقول قائل» :صحيح عندنا مخزون زائد أو عملاء متأخرون، لكننا نربح في النهاية، فلماذا القلق؟«

الخطر أن الربح هنا يصبح مثل صورة جميلة لإنسان مريض؛ الوجه يبتسم، لكن الجسد متعب من الداخل.

عندما ينام جزء كبير من رأس المال في المخزون أو الذمم:

- تحتاج إلى تمويل إضافي)قروض قصيرة أو تسهيلات بنكية (لتغطية التشغيل، أو إلى سحب مبالغ من مجالات أخرى في المشروع.

- تصبح حسّاسًا لأي صدمة صغيرة في السوق؛ تأخير من عميل كبير، أو تراجع في الطلب، أو ارتفاع في تكلفة التمويل.

- تشعر بأنك تلهث خلف السيولة رغم أن أرقام الربح تبدو جيدة.

القاعدة البسيطة:

«كل ريال نائم في المخزون أو عند العملاء، هو ريال غائب عن الدورة التالية لرأس المال»

ومع الوقت، إذا لم تنتبه، يتحوّل الركود إلى كرة ثلج:

- مخزون يزيد.

- ذمم تتضخم.

- ديون قصيرة ترتفع.

حتى تجد نفسك في وضع يشبه شركة »ألفا« في الفصل السابق :ربح ظاهر، واختناق حقيقي.

2.3 اختبار بسيط :أين ينام رأس مالك؟

قبل أن ننتقل إلى مفهوم الدورات وحركة رأس المال، جرّب أن تجيب عن الأسئلة الآتية في مشروعك، بكل صراحة، ولو تقريبًا:

1. إذا جمعت قيمة البضاعة التي لم تتحرك منذ أكثر من 3 أشهر، كم تساوي؟

2. كم عميلًا عليك أن تتصل به شخصيًا لو أردت أن تحصل كل مستحقاتك اليوم؟

3. هل عندك فرع أو خط إنتاج أو خدمة تستنزف وقتك ومالك أكثر مما تعطيك؟

4. لو أغلقت هذا الفرع أو صفّيت هذا المنتج اليوم، كم من رأس المال سيعود إلى حسابك خلال 60 يومًا؟

لا تحتاج الآن إلى أرقام دقيقة؛ يكفي أن تكتب تقديرات تقريبية على ورقة .

في الفصول القادمة سنستخدم هذه النظرة كمدخل لفهم حركة رأس المال، وكيف نقيس حياته داخل السنة.

الفصل الثالث :

كم مرّة يدور رأس مالك؟

بعد أن رأينا أين يمكن أن ينام رأس المال، نأتي إلى سؤال الجوهر:

كم مرّة يدور رأس مالك خلال السنة الواحدة؟

تخيّل أن معك 100 ألف ريال تستثمرها في مشروعك:

- إذا تم ضخ رأس المال في البضاعة والمصاريف دفعة واحدة سنويًّا، ولم يتحقق استرداده إلا بنهاية السنة، فإن هذا يدل على مشروع بطيء الدوران.

- إذا استطعت أن تشتري وتبيع وتسترد هذه الـ 100 ألف مرتين أو ثلاثًا في السنة، فهذا مشروع أكثر حيوية.

- إذا دارت أربع أو خمس مرات، فأنت في منطقة حركة عالية تحتاج إدارة ذكية.

هذا العدد البسيط – **عدد دورات رأس المال في السنة** – هو قلب الفكرة التي يسمّيها هذا الكتاب حياة رأس المال داخل الزمن ، وهو جوهر ما يعبّر عنه نموذج CRIS بطريقة رياضية في الخلفية.

3.1 مثال مبسط :

مشروعان بنفس الربح ...بحياة مختلفة

لنفترض مشروعين، لكل واحد منهما رأس مال عامل مقداره 100 ألف ريال.

<u>المشروع الأول:</u>

- يشتري بضاعة بـ 100 ألف.

- يبيع هذه البضاعة خلال 12 شهرًا.

- يحقق ربحًا صافيًا قدره 30 ألف في السنة.

المشروع الثاني:

- يشتري بضاعة بـ 100ألف.

- يبيعها ويسترد رأس المال خلال 4أشهر.

- يعيد الكرة مرتين أخريين في السنة.

- يحقق في كل دورة ربحًا صافيًا قدره 12ألف.

- في نهاية السنة يكون ربحه الكلي 36ألف.

على الورق، الفرق بين 30ألف و 36ألف ليس هائلًا، لكن الحياة الداخلية لرأس المال مختلفة:

- في المشروع الأول، رأس المال عاش دورة واحدة طوال السنة.

- في المشروع الثاني، عاش ثلاث دورات كاملة، وكان لديك ثلاث فرص للمناورة والتعديل والتعلم من السوق.

في لغة CRIS نقول :المشروع الثاني يمتلك حياة زمنية أغنى لرأس ماله؛ ليس لأنه يربح أكثر فقط، بل لأنه يسترد رأس المال ويعيد استثماره مرات أكثر داخل السنة.

3.2من المعادلة إلى السؤال العملي

في الكتاب العلمي، تُكتب هذه الفكرة في صورة معادلة تجمع بين:

- R: حجم الإيراد.

- D: عدد الدورات.

- C: رأس المال المستثمر.

- T: الزمن (سنة، أو نصف سنة، أو غيرها).

لكن في هذا الكتاب المبسط، لن نحتاج إلى كتابة رموز كثيرة؛ يكفينا أن نحفظ السؤال في أذهاننا:

«كم مرّة يدور رأس مالي خلال السنة، وبأي ربح وبأي مخاطرة؟»

كلما استطعت أن تزيد عدد الدورات دون أن تخاطر برأس المال، كنت أقرب إلى (النطاق الذهبي) لحياة رأس المال .وكلما انخفض عدد الدورات أو زادت معها نسبة الركود، كنت أقرب إلى منطقة الخطر، حتى لو كان الربح الحالي جيدًا.

3.3مؤشر بسيط لصاحب المشروع

يمكن لأي صاحب مشروع، حتى بدون برامج معقدة، أن يكوّن لنفسه مؤشرًا بسيطًا لحركة رأس المال، عبر الخطوات الآتية:

.1احسب تقريبًا كم تحتاج من الوقت لتتحول البضاعة التي تشتريها اليوم إلى نقد في حسابك:

- من لحظة دفعك للمورد...
- إلى لحظة بيعك...
- إلى لحظة تحصيلك من العميل.

إذا كان المتوسط مثلاً 120يومًا، فهذا يعني أن رأس مالك يدور تقريبًا 3مرات في السنة.

.2قارن هذا العدد مع طبيعة نشاطك:

- بعض الأنشطة بطبيعتها طويلة (مشاريع مقاولات كبيرة، تطوير عقاري...).
- وبعضها سريعة (تجارة يومية، مواد غذائية، تجزئة...).

المهم أن تسأل :هل عدد الدورات الحالي مناسب لنشاطي أم يمكن تحسينه؟

.3لاحظ الاتجاه بمرور الوقت:

- إذا كان عدد الدورات ينخفض سنة بعد أخرى، فهذه إشارة مبكرة على أن رأس المال بدأ يثقل ويبطؤ.

- إذا كان ثابتًا أو يتحسن مع سيطرة جيدة على المخاطر، فأنت على الطريق الصحيح.

في الفصول التالية سنربط بين هذا المقياس البسيط وبين فكرة رأس المال الراكد والتسعير وإدارة المخاطر، لنصل إلى صورة متكاملة لحياة رأس المال في مشروعك.

الفصل الرابع :

أربعة أسئلة تكشف صحة مشروعك

بعد أن تعرّفنا على مكان نوم رأس المال، وعدد المرات التي يدور فيها خلال السنة، حان الوقت لوضع صورة أشمل لصحة مشروعك من زاوية (حياة رأس المال).

في هذا الفصل لن نضيف مؤشرات جديدة، بل سنجمع ما سبق في أربعة أسئلة عملية، إذا أجبت عنها بصدق، ستكوّن عندك صورة أوضح بكثير من مجرد رقم الربح السنوي.

السؤال الأول :من أين يأتي المال في مشروعك؟

- ما هي مصادر إيرادك الرئيسة؟ (منتجات، خدمات، عقود...)
- ما نسبة كل مصدر إلى إجمالي المبيعات؟
- هل تعتمد على عميل أو عميلين كبار فقط؟ أم أن القاعدة موزعة؟

السؤال الثاني :إلى أين يذهب المال؟

- كم تصرف على المشتريات؟
- كم تصرف على الرواتب؟
- كم تصرف على الإيجارات والمصاريف الثابتة؟
- كم يخرج في شكل أقساط ديون أو فوائد أو توزيعات؟

السؤال الثالث :كم مرّة يدور رأس المال بين (يأتي ويذهب)؟

- هل تدور الدورة كاملة (شراء– بيع– تحصيل) مرة، مرتين، ثلاثًا في السنة؟

- هل تشعر أن المال يعلّق في مرحلة معينة (في المخزون، عند العملاء، في مشاريع لا تنتهي)؟

السؤال الرابع :كم جزءًا من رأس مالك يبقى راكدًا لا يعمل؟

- ما نسبة البضاعة البطيئة؟

- ما حجم الذمم القديمة مقارنة بإجمالي المبيعات؟

- ما قيمة الأصول/الفروع التي لا تعطي عائدًا مناسبًا؟

هذه الأسئلة الأربعة تمثل خلاصة ما يراه نموذج CRIS عندما ينظر إلى مشروعك، لكن بلغة قريبة من الواقع اليومي .

في الفصول القادمة سنحوّل هذه الأسئلة إلى خطوات عملية لتحسين وضع مشروعك.

الفصل الخامس :

منتج يربح ويخنقك ــمتى تكسر السعر؟

من أغرب أنواع المنتجات في أي مشروع : منتج يربحك على الورق ...ويخنقك في الواقع.

عندما تراه في قائمة الدخل يبدو نجماً :

- هامش ربحه جيد.

- مساهمته في المبيعات عالية.

لكن عندما تنظر إلى حركة المخزون والذمم:

- تكتشف أنه من أبطأ المنتجات بيعًا.

- أو من أكثرها اعتمادًا على البيع الآجل.

- أو من أكثرها تكديسًا في المستودعات.

هذا النوع من المنتجات هو (الكمين الذهبي) لرأس المال؛ يلمع في الأرقام، لكنه يسحب الأكسجين من الدورة المالية .

هنا يأتي السؤال الذي يخاف كثير من أصحاب المشاريع من طرحه على أنفسهم:

متى يكون من الحكمة أن أكسر سعر منتج مربح ...لأحرّر رأسمالي منه؟

5.1 كيف تتعرف على المنتج الذي يخنق رأس مالك؟

ليس كل منتج بطيء يجب أن تطيح بسعره، لكن هناك إشارات إن اجتمعت جعلت المنتج مرشحًا قويًا للمراجعة:

1. المنتج يبقى في المخزن فترات طويلة مقارنة ببقية المنتجات.

2. مبيعاته تعتمد بشدة على البيع الآجل لعملاء يتأخرون في السداد.

3. نسبة كبيرة من المخزون الراكد في مشروعك مرتبطة بهذا المنتج.

.4 مع كل دفعة جديدة منه تشعر أنك تحبس معه جزءًا من رأس مالك بدلاً من تحريكه.

إذا وجدت نفسك تقول عن منتج معين :(نربح فيه، لكن لو تخلصنا منه لارتحنا)، فهذه علامة قوية أن هذا المنتج دخل في منطقة الخطر من زاوية حياة رأس المال، حتى لو كان مربحًا في الظاهر.

5.2 لماذا يخاف كثيرون من خفض سعر المنتج البطيء؟

السبب بسيط وطبيعي:

- العقل يرى هامش الربح لكل وحدة، ويخاف أن يفرّط فيه.

- يشعر صاحب المشروع أن خفض السعر اعتراف بالفشل، أو تنازل أمام السوق.

<u>أما من زاوية CRIS، فالقصة مختلفة:</u>

- خفض السعر في بعض الحالات ليس تنازلاً، بل استثمار في تحرير رأس المال.

- قد تخسر جزءًا من هامش الربح في هذا المنتج، لكنك تكسب:

- دورة أسرع لرأس المال.

- مخزونًا أقل.

- ضغطًا تمويليًا أضعف.

- فرصة لاستثمار رأس المال في منتجات أسرع وأذكى.

المهم أن لا يكون القرار عشوائيًا أو انفعاليًا، بل مبنيًا على فهم واضح :هل هذا المنتج يحبس رأس المال أكثر مما يخدمه؟ إذا كان نعم، فالتسعير يصبح أداة تحرير، لا مجرد رقم.

الفصل السادس :

حين تتكلّم المعادلة الذهبية ...كيف تكسر السعر بلا خوف

6.1 كيف ترى CRIS المنتج البطيء؟

في الفصول السابقة رأينا أن الربح وحده لا يكفي، وأن ما يهمّ في منطق المعادلة الذهبية (CRIS) هو كيف يعيش رأس المال داخل الزمن : كم مرّة يدور، وكم جزءًا منه يظل راكدًا.

<u>المنتج البطيء يؤذي مشروعك من جهتين:</u>

- يطيل دورة التحويل النقدي (CCC)، فيقلّل عدد الدورات التي يعيشها رأس المال في السنة.

- ويربط جزءًا كبيرًا من رأس المال في المخزون ، فيرفع رأس المال الراكد (FI) ويضغط على السيولة.

لهذا قد ترى منتجًا هامش ربحه جيّد على الورق، لكنه في عين CRIS منتج يقتل حياة رأس المال؛ فهو يمنع رأس مالك من الدخول في دورات جديدة، ويضطرك إلى تمويل خارجي لمجرّد الاستمرار.

6.2 متى تتحوّل المعادلة إلى قرار خروج؟

CRIS لا يطلب منك أن تكسر سعر أي منتج بطيء لمجرّد البطء؛ بل يطلب منك أن تقارن بين صورتين:

.1 صورة البقاء على السعر الحالي:

- خلال كم شهر أو سنة ستتخلّص من هذا المخزون إذا لم تغيّر السعر؟

- كم سيكون متوسط عدد الدورات لرأس المال خلال هذه الفترة؟

- ما حجم رأس المال الراكد (FI) الذي سيظل محبوسًا في هذا المنتج؟

- ما تكلفة التمويل والتخزين والمخاطر التي ستتحمّلها وأنت تنتظر؟

2. صورة الخروج الجريء:

- إذا كسرت السعر وخرجت من المنتج خلال شهرين أو ثلاثة، كم سيصل إلى يدك فعليًا من رأس المال نقدًا؟

- كيف ستعيد استثمار هذا المبلغ في نشاط أسرع حركة، وكم دورة إضافية سيعيشها رأس المال خلال السنة؟

إذا أظهرت المقارنة أن البقاء يعني سنة إضافية من ركود رأس المال وضغط السيولة، بينما يعني الخروج وإعادة الاستثمار حياة أفضل لرأس المال (عدد دورات أعلى، FI أقل، CRIS أفضل)، فالمعادلة الذهبية تقول لك بوضوح :**اخرج، ولا تجعل وهم الربح المحاسبي في منتج واحد يحجب عنك خسارة الزمن كله.**

6.3 نقطة مهمّة لصاحب القرار :حين يصل الخصم إلى 90٪

في بعض الحالات القصوى، خاصة عندما يكون المنتج مهدَّدًا بالتقادم أو انتهاء الصلاحية أو ثبت أن رهانه كان خاطئًا، قد تقودك قراءة المعادلة الذهبية (CRIS) إلى أن قرار التخفيض الأمثل على الدفعات الراكدة ليس 5٪ أو 10٪ فقط، بل قد يصل إلى 70٪ أو 80٪ أو حتى 90٪ من السعر الأصلي.

هذا يبدو صادمًا إذا نظرت إلى المنتج وحده، لكن عندما تقارن بين سنة إضافية من ركود رأس المال في هذا المنتج، وبين خروجه السريع وإعادة استثمار جوهر رأس المال في نشاط يدور فيه ضمن (النطاق الذهبي)، تدرك أن الخطر الحقيقي ليس في رقم الخصم، بل في الزمن الذي يقضيه رأس مالك ميتًا في المخزون.

النسخة العلمية من النموذج في كتاب (المعادلة الذهبية :(CRIS) رأس المال الزمني والاستدامة الذكية) تقدّم الصياغة الرياضية لهذه المقارنة، وتبيّن كيف يتغيّر CRIS و *CRIS و FI قبل القرار وبعده

.أمّا هذا الفصل فيقدّم لك روح القرار بلغة عملية تشجّعك على اتخاذ قرار جريء ...لكن محسوب.

6.4 خطوات عملية ومثال رقمي مبسّط

لكي لا تبقى الفكرة نظرية، لنأخذ مثالًا رقميًا مبسّطًا، ثم نلخّص منه طريقة عمل يمكنك تطبيقها على مشروعك.

تصوّر أن لديك مخزونًا من منتج راكد تكلفته 100,000 ريال .بالسعر الحالي، إذا تمسّكت بهذا السعر، تتوقع أن تتمكّن من بيع الكمية خلال سنة تقريبًا بإيراد 130,000 ريال؛ أي ربح محاسبي متوقَّع مقداره 30,000 ريال.

سيناريو البقاء على السعر الحالي:

- خلال سنة كاملة يبقى رأس مالك (100,000 ريال) تقريبًا مجمّدًا في هذا المنتج.

- إذا كانت تكلفة رأس المال أو التمويل عندك 12٪ سنويًا، فهذا يعني أن ربط 100,000 لمدة سنة يكلّفك حوالي 12,000 ريال.

- إذا أضفت تكلفة التخزين والمخاطر (نفترض 3,000 ريال أخرى)، يصبح الربح الفعلي أقرب إلى 15,000 ريال فقط، مع سنة كاملة من الضغط والقلق على السيولة.

سيناريو التسعير التحريري وإعادة الاستثمار:

- تقرّر أن تكسر السعر بقوة، فتصفّي المخزون خلال شهرين بإيراد 80,000 ريال.

-محاسبيًا تبدو كأنك خسرت 20,000 ريال على هذا المنتج (100,000 تكلفة – 80,000 إيراد)، لكنك في المقابل:

- حوّلت مخزونًا راكدًا إلى نقد حقيقي في الحساب.

- تخلّصت من سنة كاملة من الركود ومخاطر التخزين.

- انخفضت نسبة رأس المال الراكد (FI) لديك.

- ثم تعيد استثمار الـ 80,000 ريال في نشاط أسرع يدور فيه رأس المال 3 مرات في السنة بهامش صافي 10٪ في كل دورة، فيكون ربحك خلال السنة 24,000 ريال (3 × 8,000)، إضافة إلى تحسّن ملحوظ في حركة رأس المال وضغط السيولة.

الآن .. عندما تقارن الصورتين عبر سنة واحدة من زمن مشروعك:

- البقاء = ربح فعلي محدود (حوالي 15,000) وسنة من ربط رأس المال بمخاطر وضغوط.

- الخروج والتحرير = ربح 24,000 من إعادة الاستثمار، وانخفاض في الركود، وتحسّن في CRIS .

<u>من هنا تقول لك المعادلة الذهبية :</u>

انظر إلى حياة رأس مالك خلال السنة، لا إلى ربح منتج واحد على الورق .

وإذا دلّك الحساب على أن الخروج اليوم – ولو بخصم قاسٍ على الدفعات الراكدة – يحسّن حياة رأس مالك داخل الزمن، فلا تخف من الرقم 70٪ أو 80٪ أو حتى 90٪؛ الخوف الحقيقي أن يظل رأس مالك نائمًا سنة أخرى وهو يظن نفسه رابحًا.

الفصل السابع :

بعد التحرير ...أين تستثمر من جديد؟

خفض السعر ليس نهاية القصة، بل بدايتها.

إذا نجحت في تحريك منتج راكد وتصفية مخزونه، فالسؤال التالي مباشرةً هو:

ماذا أفعل برأس المال الذي عاد إليّ؟

هنا يظهر الفرق بين من يستخدم خفض السعر كـ ترقيع مؤقت، ومن يستخدمه كـ استثمار في دورة جديدة لرأس المال .

"يجب ان تكون هنا ملتزم في اعادة الاستثمار"

7.1 ثلاثة خيارات لرأس المال المحرَّر

عندما يعود إليك رأس مال كان محبوسًا في منتج بطيء، لا يكون السؤال :هل أتركه في البنك، أم أسدّد به ديونًا، أم أستثمره من جديد؟ «بهذه البساطة؛ بل يكون السؤال الأهم في منطق CRIS

في أي مسار يمكن لهذا الرأس مال أن يعيش أفضل حياة زمنية ويزيد عدد دوراته الذكية؟

عادةً ما يؤدي المال المُحرَّر ثلاثة أدوار يمكن الجمع بينها بحسب وضع مشروعك وشهية المخاطر:

.1 دور الاحتياطي الذكي (استدامة):

جزء من المال يُترك كاحتياطي سيولة مخطَّط، ليس مالاً نائمًا بلا هدف، بل (أكسجين زمني) للمشروع، يشبه فكرة مؤشر FSI في الكتاب العلمي للمعادلة الذهبية، يحميك من صدمات موسمية أو تأخّر مؤقت في التحصيل.

.2 دور تخفيف الضغط التمويلي الخانق:

إذا كان جزء من رأس مالك يعمل تحت عبء ديون قصيرة خانقة وفوائد عالية، فإن سداد جزء من هذا العبء يمكن أن يرفع CRIS المعدَّل بالمخاطر (CRIS_R) ويهدئ زمن المشروع، ويمنحك حرية أكبر في إدارة الدورات القادمة.

.3 الدور الأهم : إعادة الاستثمار في نشاط أكثر حيوية :

هنا يظهر جوهر (المال الذي يتحرك) : أن تأخذ رأس المال من منتج يخنقك، وتضعه في منتج أو نشاط يدور فيه رأس المال مرات أكثر في السنة، بهامش ربح معقول ومخاطر يمكن التحكم فيها، بحيث تتحسن قيمة CRIS للمشروع كله.

في كتاب (المعادلة الذهبية :(CRIS)رأس المال الزمني والاستدامة الذكية) يُعاد بناء CRIS و CRIS_R قبل هذه القرارات وبعدها لقياس أثرها بدقة، أما في هذا الكتاب فيكفينا أن نفهم المبدأ :<u>المال المُحرَّر من الركود لا يُعامَل كغنيمة تُوزَّع هنا وهناك، بل كطاقة زمنية يجب أن تُوجَّه بحيث تزيد حياة رأس المال وعدد دوراته في الاتجاه الصحيح.</u>

7.2 كيف تختار النشاط الذي يستحق رأس مالك؟

يمكن تلخيص معايير الاختيار في ثلاث كلمات:

- حركة : كم مرة يدور رأس المال؟

- هامش: كم يربح في كل دورة؟

- مخاطرة: ما احتمال أن يتعطل أو يتوقف؟

<u>النشاط الجيد هو الذي:</u>

- يحقق عدد دورات معقولًا (لا بطيء جدًا ولا متهورًا).

- يعطي هامش ربح منطقيًا.

- يمكن التحكم في مخاطره بإدارة واعية.

في لغة CRIS نقول :النشاط الذي يبقيك داخل (النطاق الذهبي) لحياة رأس المال؛ لا في منطقة ركود عميقة، ولا في منطقة حركة جنونية تستهلك الأعصاب والسيولة.

الفصل الثامن :

كيف تراقب حياة رأس مالك شهرًا بعد شهر؟

حتى لا تبقى فكرة هذا الكتاب حبيسة الصفحات، تحتاج إلى طريقة بسيطة تتابع بها حياة رأس مالك شهرًا بعد شهر، وسنة بعد سنة .لا تحتاج إلى نظام معقد ولا برنامج غالي، بل إلى (لوحة متابعة صغيرة) يمكن بناؤها في ورقة عمل (Excel) أو حتى على ورقة مطبوعة.

8.1 لوحة متابعة مبسّطة

يمكن أن تحتوي لوحة المتابعة الشهرية على الأعمدة التالية:

1. إجمالي المبيعات الشهرية.
2. إجمالي المشتريات والتكاليف التشغيلية.
3. قيمة المخزون في بداية الشهر ونهايته.
4. إجمالي الذمم المدينة (مبالغ العملاء غير المحصلة).
5. تقدير لعدد الأيام التي تحتاجها لتصفية المخزون والتحصيل (متوسط تقريبي).
6. تقدير لعدد دورات رأس المال في السنة بناءً على البيانات الحالية.

بمجرّد أن تملأ هذه الأرقام شهريًا، ستبدأ في رؤية الأنماط:

- هل المخزون في اتجاه صعودي دائم؟
- هل الذمم تتضخم؟
- هل عدد الدورات يتحسن أم يتدهور؟

هذه اللوحة هي النسخة البسيطة من الأنظمة المتقدمة التي يقترحها نموذج CRIS على مستوى المؤسسات الكبيرة؛ لكنها كافية جدًّا لصاحب مشروع صغير أو متوسط يريد أن يشعر بنبض ماله.

8.2 ثلاث إشارات حمراء يجب ألا تتجاهلها

1. المخزون يرتفع والدورات تنخفض:

- يعني أن رأس المال يفضل النوم في المخزن.

- الحل :مراجعة سياسة الشراء، والتسعير، وتصنيف المنتجات.

2. الذمم ترتفع بوتيرة أسرع من المبيعات:

- يعني أنك تموّل عملاءك أكثر مما ينبغي.

- الحل :تشديد شروط الائتمان، وتحسين التحصيل.

3. الاعتماد على القروض القصيرة يتزايد:

- يعني أن الركود في الداخل يتم تمويله من الخارج.

- الحل :تحرير رأس المال الراكد قبل البحث عن تمويل جديد.

إذا ظهر عندك مؤشران أو ثلاثة من هذه الإشارات في وقت واحد، فهذه دعوة جادة للعودة إلى أسئلة الفصول السابقة واتخاذ قرارات شجاعة.

الفصل التاسع :

ثقافة (المال الحي) في فريقك

لا يكفي أن يفهم صاحب المشروع فكرة (المال الذي يتحرك) إذا كان الفريق من حوله يتصرف بطريقة تعيد المال إلى النوم كل يوم .ثقافة المال الحي يجب أن تصبح لغة مشتركة بين:

-الإدارة.

-المالية.

-المبيعات.

-إدارة المشتريات والمخزون.

في هذا الفصل نتحدث عن بعض الممارسات البسيطة التي تساعدك على نشر هذه الثقافة في مشروعك.

9.1 غيّر لغة الأرقام في الاجتماعات

<u>بدل أن تسأل في كل اجتماع:</u>

- كم بعنا؟

- كم ربحنا؟

أضف أسئلة جديدة:

- كم من بضاعتي ينام في المخزن أكثر من اللازم؟

- كم مرة دار رأس مالي في هذا الخط من المنتجات؟

- ما المنتجات التي تستهلك رأس المال أكثر مما تساهم في الربح؟

كلما تكررت هذه الأسئلة، بدأ الفريق ينظر إلى المشروع كما ينظر الطبيب إلى الجسد :لا يبحث عن الوزن فقط، بل عن نبض القلب وضغط الدم والتنفس.

9.2 كافئ من يحرّك رأس المال ...لا من يكدّس الأرقام

في كثير من المؤسسات، يُكافؤا موظفوا المبيعات على حجم المبيعات فقط، حتى لو كانت:

- على آجال طويلة.
- في منتجات بطيئة.
- لعملاء معروفين بتأخر السداد.

<u>إذا أردت نشر ثقافة المال الحي:</u>

- اربط جزءًا من المكافآت بسرعة التحصيل.
- وجزءًا آخر بسرعة حركة المخزون.
- ووضّح أن بيع منتج بطيء إلى عميل متأخر، مهما كان الرقم كبيرًا، ليس إنجازًا حقيقيًا.

بهذا يتحول الجميع من التركيز على (الرقم الكبير) إلى التركيز على (حياة رأس المال).

الفصل العاشر :

خاتمة – أن ترى مشروعك بعين أخرى

في صفحات هذا الكتاب حاولنا أن نغيّر زاوية النظر إلى مشروعك:

- من (كم ربحت هذا العام؟ «إلى» :كيف عاش رأس مالي هذا العام؟) .

- من مطاردة الأرقام الكبيرة إلى فهم الحركة الداخلية للمال :أين يذهب، وأين ينام، وكيف يعود.

تعرفت على:

- الفرق بين شركة تربح وتختنق، وشركة تربح أقل لكنها تعيش بارتياح.
- أشكال رأس المال الراكد في المخزون والذمم والأصول.
- فكرة الدورات :كم مرة يدور رأس مالك في السنة.
- كيف تقيس صحة مشروعك بأربعة أسئلة بسيطة.
- متى يكون من الحكمة أن تكسر سعر منتج مربح لتحرّر رأس مالك.
- كيف تعيد استثمار المال المحرَّر في أنشطة أكثر حيوية.
- كيف تبني لوحة متابعة بسيطة لحياة رأس مالك.
- ولمحة عن ثقافة (المال الحي) في الفريق كله.

خلف هذه الأفكار يقف نموذج المعادلة الذهبية (CRIS) كإطار رياضي وفلسفي أوسع، يحاول أن يقدّم معادلة لحياة رأس المال داخل الزمن .لكنك في هذا الكتاب لست مضطرًا لحفظ المعادلة؛ يكفي أن تحمل في ذهنك الأسئلة والمعاني.

في النهاية، أهم ما يمكن أن تخرج به ليس رقمًا جديدًا، بل "طريقة جديدة لرؤية مشروعك":

- أن تفرّق بين الربح الصحي والربح المريض.

- أن تحسّ برأس مالك وهو يتحرك أو يثقل.

- وأن تملك الشجاعة لاتخاذ قرارات تحرير وتغيير، عندما ترى أن المال بدأ يميل إلى النوم أكثر من العمل.

إذا أضاء هذا الكتاب زاوية واحدة جديدة في علاقتك مع المال، وجعلك أقرب إلى مشروع يعيش فيه رأس المال حياة أذكى وأهدأ وأكثر استدامة، فهذه أعظم ثمرة له.

والبقية عليك :أن تنظر إلى أرقامك الحالية بعين جديدة، وأن تفتح حوارًا صريحًا مع فريقك حول سؤال بسيط:

«هل أموالنا تعمل معنا ...أم أننا نعمل فقط من أجل أرقام على الورق؟»

ملحق (أ) :

مثال تفصيلي لثلاثة منتجات راكدة

زيادة الخصم ← تسريع التصفية ← زمن أطول لإعادة الاستثمار ← عدد دورات أعلى

(كل منتج مستقل في قرار التصفية وإعادة الاستثمار)

نفترض أن السنة 12 = شهرًا، وأنك تستطيع – بعد التصفية – استثمار السيولة في منتجات/أنشطة ذات دوران نشط تحقق في المتوسط 3٪ شهريًّا من رأس المال النشط.

أولاً :المنتج – P1 منتج عالي المخاطر (تقادم /قرب انتهاء صلاحية)

.1بيانات المنتج قبل التصفية – جدول (أ-1/أ)

البند	القيمة
رمز المنتج	P1
طبيعة المنتج	مهدَّد بالتقادم / قرب انتهاء الصلاحية
تكلفة المخزون	50,000 ريال
سعر البيع المخطَّط (بدون خصم)	70,000 ريال
الزمن المتوقع للبيع بدون خصم	12شهرًا تقريبًا

الربح المحاسبي المتوقع لو بعت بدون خصم خلال السنة 20,000 ≈ريال.

.2 بدائل التصفية لمنتج – P1جدول (أ-1/ب)

خيار التصفية (على السعر)	سعر البيع بعد الخصم (ريال)	إيراد التصفية (ريال)	الربح/الخسارة المحاسبية (ريال)	الزمن المتوقع لتصريف المخزون
خصم 20٪	56,000	56,000	+6,000	6–9أشهر (متوسط 8أشهر)
خصم 40٪	42,000	42,000	-8,000	3–4أشهر (متوسط 3.5شهر)
خصم 70٪	21,000	21,000	-29,000	1–2شهر (متوسط 1.5شهر)

هنا ترى فقط الزاوية المحاسبية وزمن التصفية.

3.إعادة استثمار إيراد P1في نشاط نشط –جدول (أ-1/ج)

خيار التصفية	إيراد التصفية المتاح للاستثمار (ريال)	الزمن المتبقي من السنة للاستثمار (شهر)	العائد الشهري المفترض من المنتجات النشطة	ربح إعادة الاستثمار خلال السنة (تقريبي)
خصم 20٪	56,000	4	3٪ شهريًّا	6,720 ريال
خصم 40٪	42,000	8.5	3٪ شهريًّا	10,710 ريال
خصم 70٪	21,000	10.5	3٪ شهريًّا	6,615 ريال

<u>ملاحظة لصاحب القرار في P1:</u>

من منظور الربح المحاسبي البحت، خصم 20٪ أفضل .من منظور التخلّص السريع من المخاطر العالية (تقادم/انتهاء صلاحية) قد يميل القرار إلى خصم 40٪ أو حتى 70٪، ثم الاعتماد على قوة دوران الأنشطة النشطة لتعويض الخسارة المحاسبية على المدى الزمني.

ثانيًا :المنتج – P2منتج بطيء لكنه ما زال مطلوبًا

1.بيانات المنتج قبل التصفية –جدول (أ-2/أ)

البند	القيمة
رمز المنتج	P2
طبيعة المنتج	بطيء الدوران لكنه مطلوب
تكلفة المخزون	30,000ريال
سعر البيع المخطّط (بدون خصم)	42,000ريال
الزمن المتوقع للبيع بدون خصم	9–12شهرًا (نأخذ 12شهرًا كأسوأ حالة)

الربح المحاسبي المتوقع لو بعت بدون خصم خلال السنة 12,000 ريال.

.2بدائل التصفية لمنتج – P2جدول (أ-2/ب)

خيار التصفية (على السعر)	سعر البيع بعد الخصم (ريال)	إيراد التصفية (ريال)	الربح/الخسارة المحاسبية (ريال)	الزمن المتوقع لتصريف المخزون
خصم 20٪	33,600	33,600	+3,600	6–9أشهر (متوسط 8أشهر)
خصم 40٪	25,200	25,200	-4,800	3–4أشهر (متوسط 3.5شهر)
خصم 70٪	12,600	12,600	-17,400	1–2شهر (متوسط 1.5شهر)

.3إعادة استثمار إيراد P2 في نشاط نشط – جدول (أ-2/ج)

خيار التصفية	إيراد التصفية المتاح للاستثمار (ريال)	الزمن المتبقي من السنة للاستثمار (شهر)	العائد الشهري المفترض من المنتجات النشطة	ربح إعادة الاستثمار خلال السنة (تقريبي)
خصم 20٪	33,600	4	3٪ شهريًّا	4,032ريال
خصم 40٪	25,200	8.5	3٪ شهريًّا	6,426ريال
خصم 70٪	12,600	10.5	3٪ شهريًّا	3,969 ريال

ملاحظة لصاحب القرار في P2:

المنتج ما زال مطلوبًا، لكن بطيء .يمكن استخدام CRIS لموازنة ربح محاسبي أعلى مع خصم 20٪، أو تحرير أسرع لرأس المال مع خصم 40٪ إذا ظهرت فرصة جذابة في المنتجات النشطة.

ثالثًا :المنتج – P3 منتج بطيء ذو دور استراتيجي

.1بيانات المنتج قبل التصفية – جدول (أ-3/أ)

البند	القيمة
رمز المنتج	P3
طبيعة المنتج	بطيء الدوران لكنه مهم في تشكيلة العرض
تكلفة المخزون	20,000ريال
سعر البيع المخطَّط (بدون خصم)	28,000ريال
الزمن المتوقع للبيع بدون خصم	9–12شهرًا (نأخذ 12شهرًا كأسوأ حالة)

الربح المحاسبي المتوقع لو بعت بدون خصم خلال السنة 8,000 ريال

2.بدائل التصفية لمنتج – P3 جدول (أ-3/ب)

خيار التصفية (على السعر)	سعر البيع بعد الخصم (ريال)	إيراد التصفية (ريال)	الربح/الخسارة المحاسبية (ريال)	الزمن المتوقع لتصريف المخزون
خصم 20٪	22,400	22,400	+2,400	6–9أشهر (متوسط 8أشهر)
خصم 40٪	16,800	16,800	-3,200	3–4أشهر (متوسط 3.5شهر)
خصم 70٪	8,400	8,400	-11,600	1–2شهر (متوسط 1.5شهر)

3.إعادة استثمار إيراد P3 في نشاط نشط – جدول (أ-3/ج)

خيار التصفية	إيراد التصفية المتاح للاستثمار (ريال)	الزمن المتبقي من السنة للاستثمار (شهر)	العائد الشهري المفترض من المنتجات النشطة	ربح إعادة الاستثمار خلال السنة (تقريبي)
خصم 20٪	22,400	4	3٪ شهريًا	2,688ريال
خصم 40٪	16,800	8.5	3٪ شهريًا	4,284ريال
خصم 70٪	8,400	10.5	3٪ شهريًا	2,646ريال

ملاحظة لصاحب القرار في :P3

اذا كان لهذا المنتج بعد استراتيجي (وجوده في التشكيلة مهم(، لذا قد يكون القرار الهجين)خصم بسيط 20٪ مع الحفاظ على الصورة السعرية) هو الأقرب إن لم يكن هناك ضغط قوي على السيولة يدفع لاتخاذ قرار أكثر جرأة.

خلاصة الملحق

الفكرة الأساسية في هذا الملحق:

كل منتج (P1، P2، P3) يُنظر إليه كوحدة مستقلة في قرار التصفية وفي قرار إعادة الاستثمار .لا يكفي أن نسأل : كم ربحنا أو خسرنا على الورق من هذا المنتج؟ بل يجب أن نسأل مع CRIS :

1. كم سيبقى رأس المال صامتًا داخل هذا المنتج؟

2. متى يتحرر؟ وكم شهرًا سيعيش في منتجات ذات دوران نشط بعد التصفية؟

"الاختيار الذكي" ليس تخفيضًا ثابتًا (20٪ أو 40٪ أو 70٪)؛ بل هو نتيجة قراءة زمنية لحياة رأس المال في كل منتج على حدة، ثم مقارنة هذه الحياة بما يمكن أن يحققه رأس المال في منتجات ذات دوران نشط.

في كتاب (المعادلة الذهبية :(CRIS)رأس المال الزمني والاستدامة الذكية) يمكن ترجمة هذه القصة إلى معادلات CRIS و *CRIS و FI قبل القرار وبعده، أما هنا فيكفينا أن نفهم الرسالة:

قرار التصفية وإعادة الاستثمار لا يُقاس فقط بفرق أربعة آلاف ريال، بل بالفرق بين سنة من ركود رأس المال، وسنة من حياة رأس المال في دورات أسرع وأذكى وأقل مخاطرة، حتى لو تطلّب الأمر خصماً كبيراً يصل إلى 90٪ على دفعة راكدة، عندما يثبت الحساب أن ذلك هو القرار الأذكى لرأس المال.

ملحق (ب) :

أمثلة مطعَّمة من واقع المشاريع المحلية

<u>(ماذا يفعل)</u>

1) مثال متجر مواد غذائية في حي شعبي

متجر صغير في حي مزدحم يبيع مواد غذائية أساسية :دقيق، أرز، سكر، زيوت، معلبات.

صاحب المتجر يشتكي من أن:

- المبيعات اليومية مقبولة.

- لكن المال لا يكفي لتجديد البضاعة كما يريد.

- وهناك زاوية كاملة في المخزن مكدّسة بمنتج لا يتحرك.

ماذا يفعل ؟

بعد تطبيق فكرة هذا الكتاب، اكتشف أن:

- رأس المال في المنتجات السريعة (سكر، أرز، حليب) يدور عدة مرات في الشهر.

- بينما يوجد منتج "زيت فاخر مستورد" بقيمة كبيرة ينام منذ شهور.

يقرّر أن يطبّق سياسة تسعير تحريري لهذا الزيت، يتخلّص من الجزء الأكبر من المخزون بسعر أقل، ويعيد استثمار المال في منتجات أساسية سريعة، فتتحسن سيولته، ويشعر لأول مرة أن رأس ماله يعمل معه، لا أنه يعمل فقط ليغطي ثمن بضاعة لا تتحرك.

2) مثال محطة على خط دولي بمطعم وميني ماركت

على خط دولي يربط بين عدة محافظات، توجد محطة متكاملة :وقود +مطعم +ميني ماركت.

صاحب المشروع كان يركّز على توسعة المطعم ورفع أسعار بعض الوجبات بهدف تعظيم الربح، بينما كان الميني ماركت مليئًا بأصناف راكدة لا تناسب طبيعة المسافرين (هدايا، تحف، وبضائع ثانوية).

ماذا يفعل ؟

عند النظر بعين المعادلة الذهبية:

- اكتشف أن جزءًا كبيرًا من رأس المال مخنوق في هذا المخزون الراكد.

- وأن المسافرين يهتمون أكثر بالمنتجات الخفيفة والسريعة (ماء، عصائر، ساندويتشات، قهوة، متطلبات الطريق) .

يقرّر تصفية جزء كبير من البضائع الثانوية بهوامش أقل، ويعيد استثمار رأس المال في تعزيز المنتجات السريعة، وتحسين تجربة المطعم، وربط بعض العروض (وجبة +قهوة +ماء بسعر جذاب) .نتيجة ذلك:

- قلَّ المخزون الراكد.

- زادت سرعة حركة رأس المال.

- أصبح التركيز على ما يخدم المسافر فعلاً، لا على ما يملأ الرفوف فقط.

هذه الأمثلة ليست وصفات جاهزة، لكنها توضح كيف يمكن لرؤية (المال الذي يتحرك) أن تكشف أين تنام أموالك، وأين تستحق أن تستيقظ وتعمل من جديد.

لمن يريد التعمّق في النموذج العلمي للمعادلة الذهبية (CRIS)

هذا الكتاب كُتب بلغة مبسّطة ليقدِّم لك روح فكرة (المال الذي يتحرك) في شكل قصص وأمثلة وخطوات عملية، تلهمك لاتخاذ قرارات شجاعة في مشروعك دون أن تغرق في التفاصيل الفنية .لكن خلف هذه الصفحات يقف عمل علمي أوسع، هو كتاب :(المعادلة الذهبية :(CRIS)رأس المال الزمني والاستدامة الذكية).

في ذلك الكتاب لا تُطرَح الفكرة على مستوى الشعور والانطباع فقط، بل تُصاغ في صورة نموذج متكامل يعالج سلسلة كاملة من الأسئلة، من أولها إلى آخرها:

- كيف نُعيد تعريف رأس المال بوصفه رأس مالًا زمنيًا يعيش دورات داخل الزمن، لا مجرد رقم في الميزانية.

- كيف تُشتق معادلة CRIS و *CRISرياضيًا، وما علاقتهما بمؤشرات مثل ROIو ROEو .CCC

- كيف يُقاس الركود المالي (FI)وفجوة الاسترداد، وما هو تأثيرهما على استدامة رأس المال.

- كيف تُعالَج مشكلة رأس المال الراكد محاسبيًا بالكامل، مع عرض القيود المحاسبية المقترحة لإعادة تصنيف المخزون الراكد، والذمم المتأخرة، والأصول شبه المعطّلة، وتكوين المخصصات والاحتياطيات المرتبطة بها.

-كيف يُبنى إطار متكامل لإدارة المخاطر على أساس CRIS، بما في ذلك شهية المخاطر (Risk Appetite)، وحدودها، ومؤشرات الإنذار المالي المبكر.

-كيف يُترجَم كل ذلك إلى خوارزميات وأنظمة حاسوبية :تصميم وحدة CTMS(نظام إدارة زمن رأس المال)، وخوارزمية CRIS Engineالتي تقرأ بياناتك من نظام المحاسبة أو الـ ERP، وتحسب المؤشرات، وتطلق التنبيهات، وتدعم اتخاذ القرار في الوقت شبه الحقيقي.

بعبارة أخرى :ما قدّمناه هنا هو "الوجه العملي اليومي" للفكرة، بينما يقدِّم كتاب »المعادلة الذهبية (CRIS)" الهيكل الرياضي، والمعالجة المحاسبية التفصيلية، وخريطة المخاطر، وحتى الخوارزميات التي يمكن برمجتها داخل الأنظمة الحاسوبية.

إذا شعرت أن هذا الكتاب حَرَّك داخلك الرغبة في بناء نظام أعمق وأدق حول رأس مال مشروعك، فستجد في كتاب المعادلة الذهبية الطريق النظري والتطبيقي لبناء هذا النظام خطوة بخطوة.

"المال الذي يتحرك"

(تم تقسيمه إلى 5أقسام رئيسية)

🔍 .1التشخيص :أين ينام رأس مالك؟

المخزون الراكد :بضاعة متكدسة لا تباع.

الذمم المدينة :عملاء لم يدفعوا بعد.

الأصول الخاملة :آلات أو فروع لا تعمل بكفاءة.

⚙ .2العلاج :كيف تطلق سراح رأس مالك؟

كسر سعر المنتجات البطيئة :حتى لو كانت "مربحة "على الورق.

تحسين شروط التحصيل :تقليل فترة الائتمان الممنوح للعملاء.

تصفية الأصول غير المنتجة :بيع أو إغلاق ما لا يعود بفائدة.

💰 .3إعادة الاستثمار :أين تضع المال المحرَّر؟

في أنشطة سريعة الدوران :تزيد من عدد دورات رأس المال.

سداد الديون عالية الفائدة :لتخفيف الضغط التمويلي.

بناء احتياطي سيولة ذكي :لمواجهة الطوارئ.

📈 .4الرقابة :كيف تراقب صحة رأس مالك؟

لوحة متابعة شهرية :تتبع (المبيعات، المخزون، الذمم، عدد الدورات).

3إشارات حمراء:

ارتفاع المخزون مع انخفاض الدورات.

ارتفاع الذمم أسرع من المبيعات.

الاعتماد المتزايد على القروض القصيرة.

🧠 .5الثقافة :كيف تجعل فريقك يفكر كالمعادلة الذهبية؟

غيّر أسئلة الاجتماعات :من "كم بعنا؟ "إلى "كم مرة دار رأس مالنا؟"

كافئ الحركة، وليس التكديس :كافئ سرعة التحصيل وحركة المخزون.

🗓️الخطة التطبيقية الشهرية (3أشهر للتحوّل)

الشهر الأول :شهر التشخيص

الأسبوع :1جرد المخزون الراكد

المهمة :أخرج وقم بحصر كل البضاعة التي لم تتحرك منذ 3أشهر أو أكثر.

الناتج :قائمة بقيمة وكمية المخزون الراكد.

الأسبوع :2جردة الذمم المدينة

المهمة :راجع حسابات العملاء، وركز على الذين تأخر سدادهم أكثر من 90يومًا.

الناتج :قائمة بأسماء العملاء والمبالغ المتأخرة.

الأسبوع :3حساب عدد الدورات

المهمة :احسب تقريباً المدة من شراء البضاعة حتى تحصيل قيمتها نقداً.

الناتج :رقم تقريبي لعدد دورات رأس مالك في السنة (÷ 365عدد الأيام).

الأسبوع :4وضع لوحة المتابعة

المهمة :أنشئ ملف Excel بسيطاً يحتوي على الأعمدة المذكورة في الكتاب (المبيعات، المخزون، الذمم).

الناتج :لوحة متابعة جاهزة لبدء التسجيل من الشهر القادم.

الشهر الثاني :شهر التحرير

اتخذ قرارك الشجاع الأول:

المهمة :اختر منتجاً واحداً من قائمة المخزون الراكد وقرر تصفيته.

التطبيق :قم بتخفيض سعره بشكل جذاب (ابدأ بخصم 40-50%) وشاهد النتائج.

حمّل فريق المبيعات:

المهمة :اجتمع مع فريق المبيعات واشرح لهم أن تحقيق البيع والتحصيل السريع لهذا المنتج هو الأولوية.

حسن سياسة التحصيل:

المهمة :تواصل مع عميلين من قائمة المتأخرين وتوصل معهم لاتفاقية سداد.

اجمع الأموال المحررة:

المهمة :ضع المال الذي تحصّلته من التصفية والتحصيل في حساب منفصل استعداداً للخطوة القادمة.

الشهر الثالث :شهر إعادة الاستثمار والمراقبة

قرر أين ستستثمر:

المهمة :اختر نشاطاً سريع الدوران في مشروعك)أكثر المنتجات مبيعاً (وضخ فيه جزءاً من المال المحرر.

راجع لوحة المتابعة:

المهمة :أدخل أرقام الشهر الثاني وراقب :هل انخفض المخزون الراكد؟ هل تحسنت السيولة؟

ابدأ بثقافة المال الحي:

المهمة :في اجتماعك القادم، اطرح سؤالاً واحداً مختلفاً" :ما المنتج الذي استطعنا تحريكه بسرعة هذا الشهر؟"

خطط للدورة القادمة:

المهمة :كرر عملية "شهر التحرير "على منتج راكد آخر أو عميل متأخر آخر.

الفهرس

المقدمة

الفصل الأول: شركة تربح... وتختنق

- بين الربح الورقي والاختناق المالي
- لماذا تعاني بعض الشركات رغم أرباحها؟
- أين يعيش رأس المال وأين يموت؟

الفصل الثاني: أين تنام أموالك؟

- وجوه رأس المال الراكد
- مخزون لا يتحرك
- مبيعات على الورق وفلوس على الطريق
- أصول لا تعمل بكامل طاقتها
- اختبار سريع: أين ينام رأس مالك؟

الفصل الثالث: كم مرّة يدور رأس مالك؟

- مفهوم حياة رأس المال داخل السنة
- مثال عملي لمشروعين بربح مختلف
- مؤشرات بسيطة لحساب عدد الدورات
- العلاقة بين الدورات والمخاطر

الفصل الرابع: أربعة أسئلة تكشف صحة مشروعك

1. من أين يأتي المال؟
2. إلى أين يذهب المال؟
3. كم مرّة يدور رأس المال؟
4. كم جزءًا من رأس مالك يبقى راكدًا؟

الفصل الخامس: منتج يربح ويخنقك – متى تكسر السعر؟

- المنتج الذي يلمع في القوائم المالية ويقتل السيولة
- كيف تتعرف على المنتج الخانق؟
- لماذا نخاف من خفض السعر؟
- التسعير كأداة لتحرير رأس المال

الفصل السادس: حين تتكلّم المعادلة الذهبية – كيف تكسر السعر بلا خوف؟

- كيف ترى CRIS المنتج البطيء
- قرار الخروج مقابل قرار البقاء
- متى يصل الخصم إلى 90٪؟
- مثال رقمي تفصيلي لاتخاذ القرار

الفصل السابع: بعد التحرير... أين تستثمر من جديد؟

- أدوار رأس المال المُحرَّر
- الاحتياطي الذكي
- تخفيف الضغط التمويلي
- الاستثمار في الأنشطة السريعة
- كيف تختار النشاط الذي يستحق رأس مالك؟

الفصل الثامن: كيف تراقب حياة رأس مالك شهرًا بعد شهر؟

- لوحة متابعة شهرية بسيطة
- المؤشرات التي يجب مراقبتها
- ثلاث إشارات حمراء خطيرة
- كيفية قراءة اتجاهات رأس المال

الفصل التاسع: ثقافة (المال الحي) في فريقك

- تغيير لغة الاجتماعات
- مكافآت بناءً على الحركة لا على التكديس
- كيف تفكر الإدارة والمالية والمبيعات كمشروع واحد

الفصل العاشر: خاتمة – أن ترى مشروعك بعين أخرى

- كيف تغير زاوية نظرك
- الفرق بين الربح الصحي والربح المريض
- شجاعة اتخاذ قرارات التحرير
- أهم درس في المال الذي يتحرك

الملحق (أ): مثال تفصيلي لثلاثة منتجات راكدة

- مقارنة بين خصومات 20% و40% و70%
- الزمن مقابل الربحية
- إعادة الاستثمار بعد التصفية
- قراءة CRIS للقرارات

الملحق (ب): أمثلة من واقع المشاريع المحلية

1. متجر مواد غذائية في حي شعبي
2. محطة على خط دولي

- كيف اكتُشف الركود؟
- كيف تَحسّنت السيولة والدورات؟

قسم موجز: ملخص تنفيذي للكتاب

- التشخيص
- العلاج
- إعادة الاستثمار
- الرقابة
- الثقافة
- الخطة التطبيقية لمدة 3 أشهر

المعادلة الـذهبية (CRIS)

نموذج استيراد رأس المال وإعادة بذكاء واستدامة

$$CRIS = (R \times D) / (C \times T)$$

$$CRIS^* = ((R - OC) \times D) / (C \times T)$$

$$CRIS \leq 4.5 \geq 2.5$$

